

跡見学園女子大学マネジメント学部紀要 第11号 (2011年3月15日)

# 職務分析・職務評価からみた パートタイム労働政策の課題

The Problems of Part-time Labor Policy in Japan:  
Focusing on Job Analysis and Job Evaluation

禿 あや美

## 要 旨

本稿の目的は、小売業で働く正社員とパートタイム労働者を対象に行なった職務分析・職務評価調査結果に基づいて、パートタイム労働政策の課題を明らかにすることである。検討の結果、職務を遂行する上で必要な「責任」や「人材活用の仕組み」の違いに基づき正社員とパート労働者の均等・均衡処遇を図ろうとする現行のパートタイム労働政策は、正社員とパート労働者の格差を助長する機能をもつと考えられることが明らかとなった。その為、性や雇用形態に中立で公平な職務評価手法を開発することが政策上求められていることがわかった。

## 1. はじめに

本稿の目的は、職務分析・職務評価に関する調査結果の分析に基づき、現在のパートタイム労働政策の課題を指摘し、異なる雇用形態間で公正な処遇を実現させるために必要な政策の道筋を探ることである。

1993年に制定された「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律（通称パートタイム労働法）」は、2008年4月に改正・施行され、その結果、均等待遇や均衡待遇に関する新たな規定が設けられた。また、厚生労働省は2010年7月に、正社員とパート労働者の職務の同一性を判断するものとして『職務分析・職務評価マニュアル』を公開した。このような動きは、パートタイム労働政策がパートタイム労働者の処遇を雇用形態の相違に基づくものではなく、正社員との「職務内容」の違いに応じたものへと整備する方向を基本的に目指してきたことを示すものとして評価できる。

この政策の流れに影響を及ぼしてきたのが、これまでのパートタイム労働をめぐる研究であろう。「パート労働の基幹化」に着目したこれらの研究では、正社員とパート労働者の職域や職責の違いに注目することによって、パートタイム労働者の基幹労働力化の程度を明らかにするものであった（三山（2003）、本田（2005、2006a、2006b、2007）、佐野（2000、2002）、禿（2003）、労働政策研究・研修機構（2006、2007）、金（2009）など）。これらの研究ではパート労働者と正社員の職務の重なりと、なお残る相違が明らかにされている。また、職務内容が同一視される状況においては、処遇格差の合理性が疑わしくなることを指摘するものもある。「同じ仕事をしているのに、なぜ賃金が異なるのか」という問いは、パートタイム労働者の増加ならびにその活用の広がりとは平行して、以前より強調されるようになってきているといえるだろう。

しかしこれらの研究の焦点となったのは、正社員と職務範囲や職責が重なり管理的業務を担うパートタイム労働者（本稿では「役付パート」と呼ぶ）であった。正社員と役付パートの職務内容の重なり度合いに応じた賃金の均等・均衡の議論が進められてきたが、その一方で、研究の主要な対象から漏れ落ちたのは定型的・補助的職務を担当し、正社員との職務の重なりが少ない「一般パート」である。パートタイム労働者の多数を占める一般パートも含め、担当する職務内容に応じた、公平で納得できる処遇のあり方を具体的に検討することは、研究上においても政策立案上においても重要な課題となっている<sup>(1)</sup>。

このように見てみると、パート労働政策とパート労働研究の双方において、「職務」を処遇の水準を決定する重要な要素の1つとして捉えられてきたことがわかる。ところが、これまでの正社員を中心とした労働研究においては、1950年代や60年代を除き、職務を主要な論点とするものは非常に少ない<sup>(2)</sup>。賃金は属人的な要素で決定される傾向が強く、そして配置転換を前提とした職場編成や人材育成に関する慣行の中では、正社員の担当職務はつねに変化するものであったため、「職務」そのものを深く検討する必要性が生じなかったと思われる。その反面、賃金の根拠である「能力」は重視され、研究が深められてきた。とはいえ、現在では多くの企業が「役割給」や「職務給」という名称で、職務に関連した給与部分を設定するようになり、また、パート労働者や派遣労働者、契約社員といった、職務をベースにした賃金支払いが主である非正社員の採用数を増加させてきている。今では非正社員の低く不安定な処遇が「ワーキングプア」として社会問題化しているように、もはや職務の検討なしに労働者の処遇や制度のあり方を展望することはできないといえるだろう。そうであるにもかかわらず、職務をどのように捉え分析するのかに関する議論や研究が十分に行われているとは言えない現状にあるのではないだろうか。

以上を踏まえ、今後の研究課題を述べると次の4点となる。第一に、職務のとらえ方や分析に関する研究手法を具体的に検討すること、第二に、職務と賃金を結びつけた制度を構築させられるのかを具体的に考察すること、第三に、その制度を雇用形態の差異に関わらず、公正で効率的なものとして構築させられるのかを検討すること、第四に、これらを実現させるために必要な労

働政策を社会保障政策との連動性・整合性も含め、総合的な生活保障システムとして考察することである。本稿はその課題への一歩として、雇用形態の差異を超えて職務を捉える手法として職務分析・職務評価調査を実施し、その結果を分析することによって、現在のパートタイム労働政策を批判的に検証したい<sup>(3)</sup>。

本稿の構成は次のとおりである。まず2節において本稿で使用する「職務調査」の概要を説明する。続く3・4節では「職務調査」結果を用いて、正社員とパート労働者の担当する職務の特徴と職務評価点の詳細を明らかにする。それを踏まえ5節においてパートタイム労働施策の課題を指摘し、まとめとしたい。

## 2. 小売業の職務分析・職務評価調査

まずは本稿で使用する調査の概要を説明したい。筆者も参加した「ペイ・エクイティ科研費研究会」<sup>(4)</sup>の「社会政策グループ」では、小売業の加工販売職と医療・福祉職を対象に、職務分析・職務評価調査を実施した。そのうち、本稿で取り上げるのは、多くのパートタイム労働者が雇用されている小売業の調査結果である。なお、本稿では紙数の関係上、調査手法の概要しか述べられないため、その詳細は、研究会の全メンバーが執筆した書籍（森・浅倉編著（2010））を参照されたい。

我々は、スーパーマーケット3社を対象に、「鮮魚・水産」、「精肉・畜産」、「青果・農産」、「惣菜」、「デイリー」、「ドライ」、「チェッカー・カウンター」の7つの部門について、①部門担当正社員（「正社員」）と、②管理業務を担うパート（「役付パート」）と、③部門担当パート労働者（「一般パート」）の3つの雇用形態の労働者に対して調査を実施した。それぞれが担当する職務内容を把握・分析するために行ったインタビュー調査は、まず人事担当者および労働組合の役員、大型店および中型店の店長に対して行い、3社の組織の全体像の把握に努めた後、1つの部門につき2つ以上の企業の正社員と役付パート（それぞれ1名ずつ、合計4名以上）に対して行うことを原則とした。また、管理的職務（「予算・売場・稼動計画の作成」や「計画達成の振り返り」など）の把握に当たっては、別途、2名の店長にインタビューを行った。

アンケート調査はそれぞれの企業の人事部および労働組合の協力のもと、2種類実施した。まず「仕事と賃金に関する意識調査」（以下「意識調査」と省略）は2007年10月・11月に行い、担当している部門の職務の状況や、賃金を決定する要素として何が望ましいかなど、働いている人々の意識面に焦点を当て行った。

さらに職務評価調査として「仕事の評価に関するアンケート」（以下「職務調査」と省略）を2008年6月に実施した。小売グループの配布総数は1540通で、回収枚数は正社員127（14.0%）、

役付パート 188 (20.8%)、一般パート 590 (65.2%) の合計 905 (回収率 58.8%) であった。このアンケートを行うに当たっては、「意識調査」とインタビュー調査結果に基づき研究会で議論を重ね、1 部門につき 1 つ、合計 7 種類の調査票を作成したうえで、調査対象 3 企業における予備調査を行ない、その結果、調査票に大幅な修正を加えてから、本調査を実施した。なお、この「職務調査」は、正社員とパート労働者の職務の価値を職務評価点として算出するものであり、それと実際に受け取っている賃金額を比較できることから、両者の「格差」が明示されるものである。そのため、現場労働者がその結果をどのように受け止める（あるいは受け止められない）かを明らかにしたり、調査手法の課題等を検証したりすることが大事であると考えた。そこで、「職務調査」実施後にはフィードバック調査も実施し、調査手法の妥当性や調査結果に関する意見を聴取したところ、我々の予想を超えて、現場労働者からは「職場での職務の状況をよくとらえている」と雇用形態にかかわらず好意的に受け止められたことがわかった。

「職務調査」では、店舗内の 7 部門（「鮮魚・水産」、「精肉・畜産」、「青果・農産」、「惣菜」、「デイリー」、「ドライ」、「チェッカー・カウンター」）ごとに、7～12 の職務を設定した（表 1）。その際に参考にしたのは、我々の実施したインタビュー調査と、中央能力開発協会が厚生労働省の委託を受けて取りまとめた「職業能力評価基準」の「スーパーマーケット業」において設定・公表されている職種と職務内容である<sup>(5)</sup>。表 1 にあるとおり、各部門の職務項目をなるべく共通化し、部門間で

表 1 7 部門の職務の一覧

職務項目		鮮魚・ 水産	精肉・ 畜産	青果・ 農産	惣菜	デイリー	ドライ	チェッカー・ カウンター
1	加工	●	●					
2	調理				●			
3	加工・パッキング・値付け			●				
4	盛付・パッキング・値付け	●	●		●			
5	発注管理、荷受・検品・保管	●	●	●	●	●	●	
6	備品等の安全・衛生管理、清掃	●	●	●	●	●	●	
7	挨拶・対応・販売促進、苦情対応	●	●	●	●	●	●	●
8	棚割表作成・修正	●	●	●	●	●	●	
9	陳列作業、鮮度管理・売り切り作業	●	●	●	●	●	●	
10	棚卸	●	●	●	●	●	●	
11	試食品の調理・管理					●	●	
12	レジ機稼働準備、金銭授受、稼働中の金銭管理							●
13	レジ清算と「レジ誤差」対処							●
14	カウンター業務							●
15	シフト管理							●
16	予算・売場・稼動計画の作成	●	●	●	●	●	●	
17	計画達成の振り返り	●	●	●	●	●	●	
18	パートの採用・部下の教育・勤務管理	●	●	●	●	●	●	●
19	会議の主催・参加	●	●	●	●	●	●	●

比較できるよう工夫している。

こうして設定した各職務に対して職務評価を行なうにあたり、研究会では「職務評価基準（職務評価ファクター）」を設定した（表2）。この職務評価基準については「負担」、「知識・技能」、「責任」、「労働環境」の「4大ファクター」に、それぞれ3つずつ合計12の「サブファクター」を設定した。さらにそれを3から4段階のレベルに分け、配点している。「4大ファクター」はアメリカの同一賃金法やカナダ・オンタリオ州のペイ・エクイティ法で基準として用いられ、ILO等でも広く採用されているものを参考にしており<sup>(6)</sup>、12のサブファクターについては、スーパーマーケット業において重視される要素を、インタビュー調査および「意識調査」結果から抽出し、研究会で議論の末、設定したものである<sup>(7)</sup>。さらに、これらの職務評価基準とレベルの定義を、表3のように設定した<sup>(8)</sup>。なお、この職務評価基準では、職務評価点の最低点は340点、最高点は1000点となる。

「職務調査」の回答者には、表1の職務項目のうち、「担当している仕事」と「主に担当している仕事」を選択してもらったうえで、担当している職務項目についてのみ、12個の職務評価要素（ファクター）の該当するレベルを答えてもらった。表4にはその調査票の見本を例示している。

表2 職務評価基準と配点

ファクター	ウェイト (%)	評価レベルと得点					最高 得点計
4大ファクター・12サブファクター	100.0						1,000
(1) 仕事によってもたらされる負担	20.0	レベル1	レベル2	レベル3	—		200
1. 重量物の運搬・継続的立ち仕事などによる身体的負担	8.0	20	50	80	—		80
2. 人間関係や仕事に伴う精神的ストレス	6.0	20	40	60	—		60
3. 時間の制約に伴う精神的・身体的負担	6.0	20	40	60	—		60
(2) 知識・技能	32.0	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4		320
4. 仕事関連の知識・技能	13.0	60	85	110	130		130
5. コミュニケーションの技能	10.0	50	80	100	—		100
6. 問題解決力	9.0	40	70	90	—		90
(3) 責任	30.0	レベル1	レベル2	レベル3	—		300
7. 商品管理に対する責任	10.0	30	70	100	—		100
8. 人員の育成・管理に対する責任	10.0	30	70	100	—		100
9. 利益目標の実現に対する責任	10.0	30	70	100	—		100
(4) 労働環境	18.0	レベル1	レベル2	レベル3	—		180
10. 転居を伴う転勤可能性	6.0	0	30	60	—		60
11. 労働環境の不快さ	6.0	20	40	60	—		60
12. 労働時間の不規則性	6.0	20	40	60	—		60

表3 職務評価基準の定義（一部）

<p>(1) 仕事によってもたらされる負担</p> <p>〈1〉重量物の運搬・継続的立ち仕事などによる身体的負担：仕事が身体に及ぼす負担の大きさをはかります。体が冷える、暑さによる体力の消耗なども含みます。</p> <p>レベル1. 身体への負担はあまりない。</p> <p>レベル2. 身体への負担はある程度ある。</p> <p>レベル3. 身体への負担はとてもある。</p> <p>〈2〉人間関係や仕事に伴う精神的ストレス：職場の人間関係や顧客への対応など仕事もたらす精神的ストレスの大きさをはかります。</p> <p>レベル1. 精神的ストレスはあまりない。</p> <p>レベル2. 精神的ストレスはある程度ある。</p> <p>レベル3. 精神的ストレスはとてもある。</p> <p>・・・(以下省略)・・・</p>
---

表4 調査票のイメージ（鮮魚・水産部門）

1. 「加工」の仕事についておうかがいします。

「加工」の仕事内容は、  
 魚（鯖、アジ、カレイ、鰯など）を、特徴にあった仕様で捌き、商品化をおこなう。  
 スモークサーモンなどの加工魚をスライスし、商品化する。・・・(中略)・・・

Q1. あなたはこのお仕事を担当していますか？（一部でも担当する場合も担当するになります）

1 はい                      2 いいえ ⇒7ページへお進みください

↓

Q1-1. このお仕事は、次の点（仕事を評価する基準）で、それぞれのくらのレベルですか？  
当てはまるレベルに○をつけてください。あなた自身の評価ではなく、担当する仕事を評価してください。

(1) 仕事によってもたらされる負担

Q1-1-1. 重量物の運搬・継続的立ち仕事などによる身体的負担：仕事が身体に及ぼす負担の大きさを  
 はかります。体が冷える、暑さによる体力の消耗なども含みます。

レベル 1. 身体への負担はあまりない。  
 2. 身体への負担はある程度ある。  
 3. 身体への負担はとてもある。

・・・(以下、省略)・・・

また、同様の質問方法で、アンケート回答者が担当している個々の職務ではなく「仕事全般」を念頭におき、そのレベルを回答してもらっている。また、労働環境に関しては、職務項目ごとに回答するのではなく調査票の最後に一括して回答してもらった。その回答結果を、我々の設定した配点（表2）に基づき、表1の職務ごとに合計点を算出し「職務評価点」としている<sup>(9)</sup>。

以上のような手続きを経て行った「職務調査」や、研究会で実施した他のインタビュー調査と「意識調査」を用いて、次項からは、小売業の店舗内の職務の特徴や分担状況を明らかにしたい。

### 3. 「職務評価」結果からみる小売業の職場の状況

まずはスーパーマーケットにおける正社員とパート労働者間の職務分担状況を確認したい。本調査結果を分析した小倉（2010）、禿（2010a）によると、調査対象とした7部門のうち、職務分担状況として代表的な特徴を示すのは、「鮮魚・水産部門」、「ドライ部門」、「チェッカー・カウンター部門」の3部門であることが分かっている。そこで、本節では、この3部門を取り上げ、調査結果を分析したい。

「職務調査」では、表1に示した部門ごとに設定した職務のうち、「担当している仕事すべて（問16）」と、「最も主要な仕事5つ（問17）」を回答者に選んでもらっている。その結果に基づき各部門の雇用形態別の職務担当状況をまとめたのが表5～7である。問16の回答結果から、該当する雇用形態の労働者が担当している割合が「80%以上」の職務には「◎」を、「50%以上80%未満」には「○」、「20%以上50%未満」に「△」、「20%未満」に「×」の記号を付している。

表5 鮮魚・水産部門の職務分担状況と職務評価点

鮮魚・水産部門	正規	役付	一般	正規	役付	一般
1. 加工	◎ *	◎ *	○ *	748.6	633.3	588.1
2. 盛付・パッキング・値付け	◎	◎ *	◎ *	674.3	605.0	563.1
3. 発注管理、荷受・検品・保管	◎ *	○ *	△	743.9	616.8	558.6
4. 備品等の安全・衛生管理、清掃	◎	◎ *	◎ *	617.3	588.8	517.3
5. 挨拶・対応・販売促進、苦情対応	◎	◎ *	◎ *	666.7	610.9	520.3
6. 棚割表作成・修正	○	×	×	718.4	520.0	556.7
7. 陳列作業、鮮度管理・売り切り作業	◎ *	◎ *	◎ *	684.7	615.0	557.2
8. 棚卸	◎	△	△	664.1	568.0	508.8
9. 予算・売場・稼動計画の作成	○ *	○	×	739.2	616.3	500.0
10. 計画達成の振り返り	○	△	×	678.8	675.0	577.5
11. パートの採用・部下の教育・勤務管理	○ *	○	×	697.7	622.5	559.2
12. 会議の主催・参加	○	○	△	677.7	557.0	482.8
◎／職務評価点の平均	7	5	4	692.6	602.4	540.8
○	5	4	1			
△	0	2	3			
×	0	1	4			

注：担当者の割合が、「80%以上」の職務には「◎」を、「50%以上80%未満」には「○」、「20%以上50%未満」に「△」、「20%未満」に「×」の記号を付している。「\*」は「最も主要な仕事」として回答割合の高い上位5職務である。



表6 ドライ部門の職務分担状況と職務評価点

ドライ	正規	役付	一般	正規	役付	一般
1. 発注管理、荷受・検品・保管	◎ *	◎ *	◎ *	686.7	683.2	571.1
2. 備品等の安全・衛生管理、清掃	○	◎	◎ *	548.6	561.3	499.1
3. 挨拶・対応・販売促進、苦情対応	◎ *	◎ *	◎ *	665.4	622.5	531.6
4. 棚割表作成・修正	△	○	△	577.9	632.7	560.5
5. 陳列作業、鮮度管理・売り切り作業	◎ *	◎ *	◎ *	635.0	672.5	542.3
6. 棚卸	○	○	○ *	600.0	563.4	515.2
7. 試食品の調理・管理	△	○	△	515.0	512.8	459.1
8. 予算・売場・稼働計画の作成	◎ *	◎ *	×	705.4	665.3	587.5
9. 計画達成の振り返り	○	○ *	×	668.6	641.4	502.3
10. パートの採用・部下の教育・勤務管理	○ *	○ *	×	693.0	640.5	620.0
11. 会議の主催・参加	○	○	△	645.0	600.9	467.6
◎/職務評価点の平均	4	5	4	631.0	617.9	532.4
○	5	6	1			
△	2	0	3			
×	0	0	3			

注：表5におなじ

表7 チェッカー・カウンター部門の職務分担状況と職務評価点

チェッカー・カウンター	正規	役付	一般	役付	一般
1. 挨拶・対応・販売促進、苦情対応	◎ *	◎ *	◎ *	688.5	578.7
2. レジ機稼働準備、金銭授受、稼働中の金銭管理	◎	◎ *	◎ *	675.5	558.3
3. レジ精算と「レジ誤差」対処	◎	◎ *	○ *	671.6	538.0
4. カウンター業務	◎	◎ *	○ *	703.6	598.5
5. シフト管理	◎ *	◎ *	×	660.8	622.1
6. パートの採用・部下の教育・勤務管理	◎	◎	×	661.1	561.2
7. 会議の主催・参加	◎	○	△ *	663.7	497.2
◎/職務評価点の平均	7	6	2	672.4	564.8
○	0	1	2		
△	0	0	1		
×	0	0	2		

注：表5に同じ。正社員の職務評価点は、調査回答者が2名と少数すぎるため掲載していない。

さらに問17の回答結果より、「最も主要な仕事」として回答割合の高かった上位5職務に「＊」を付している。なお、部門によっては同じ割合の職務があるため、5つ以上に印が付いている場合もある。

これらの結果を見てみると、正社員と役付パート、一般パートの間でもっとも役割分担が明確に分かれていると考えられるのは「鮮魚・水産」(表5)であることがわかる。職務内容の違いも



比較的明確であり、職務評価点の差も大きい。正社員は幅広く部門の職務を担当しており、特に職務評価点の高い職務（加工や発注、予算にかかわる職務）を主に担当していることが分かる。役付パートは一般パートに比べると、管理的職務（予算や人員管理に関する職務）の担当割合が高いが、正社員より低い。そして一般パートは部門の管理的業務を担当していないことがわかる。一方、「ドライ」（表6）は、7部門のなかでも正社員と役付パートの役割に差がほとんど見られない部門である。担当する職務の種類や職務評価点は、正社員と役付パートの間で差が非常に小さいことが分かる。そして、「チェッカー・カウンター」（表7）は、もはや正社員が配置されておらず、役付パートが中心となって運営されている部門である。チェッカー・カウンター部門で働く正社員は非常に少なく、「職務調査」においても2名の回答しか得られなかったため、正社員の職務評価点の詳細は掲載していない。ここでは役付パートが部門内の職務をまんべんなく担当していることが分かる。

さらに、部門ごとの職務評価点の広がりをもとめたのが図1～4である。これは雇用形態別に算出した職務評価点を高いものから順に並べ、それを50点の幅で450点から750点までの間で示したものである。最も多くの職務項目が集まった点数帯を網掛けで示した。図1はすべての部門をあわせた平均値である。図2には、前でみたように雇用形態間で役割分担が明瞭な「鮮魚・水産」を示しているが、これによると得点帯の違いもまた明瞭にみられる。正社員の職務評価点は高得点の「700～750点」に集中し、役付パートは「600～649点」と100点下がり、一般パートはさらに下の「550～599点」に集中していることから、雇用形態による違いが相対的に明確であることが分かる。

正社員と役付パートの職務分担の違いが不明瞭な「ドライ」（図3）では、点数においても同様に差が小さい。正社員の職務評価点は「650～699点」、役付パートのものは「600～649点」に集中している。一般パートについては「500～549点」と低い得点に集中しているため、職務内容に差があることが推測できる。ただし、一般パートの中には、担当者数は少ないものの高得点の職務を担当している場合もあり、得点幅の差は大きいことに注意が必要である。

そして正社員がおらず、役付パートのみで職場を管理する「チェッカー・カウンター」（図4）では、正社員と役付パートの得点帯が逆転しており（正社員については回答者数2名であるため参考値である）、他の職種とは明らかに異なっている。チェッカーの最高得点帯は役付パートで構成され、「650～699点」と他の部門と比べても高く、役付パートが中心となり部門内の管理を行っていることが点数からも読み取れる。

このように、部門によって職務分担状況や点数の分布はかなり異なっていることがわかる。そうした違いを作り出す要因と、それから派生する論点として、ここでは3つ挙げたい。それは、1) 労働力の配置状況がこうした違いを生み出したと考えられること、2) 職務分担が現場任せで不明確であるというマネジメント上の課題があらわれていること、3) 職務の「標準化」が管理

図1 全部門の職務評価点の得点範囲

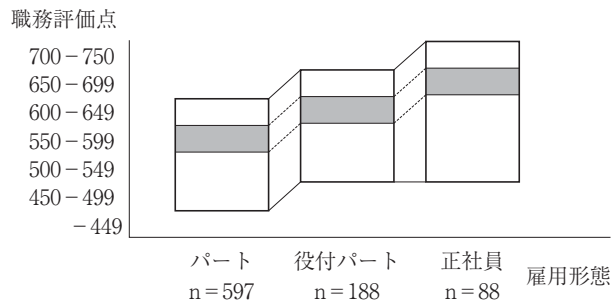


図2 鮮魚・水産部門の職務評価点の得点範囲

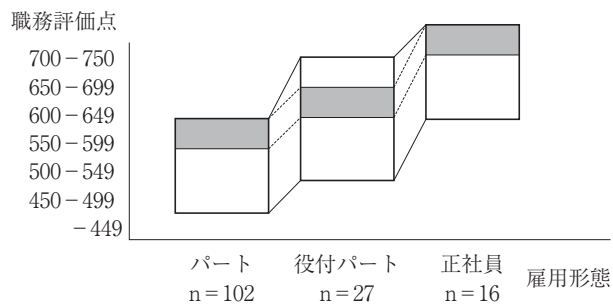


図3 ドライ部門の職務評価点の得点範囲

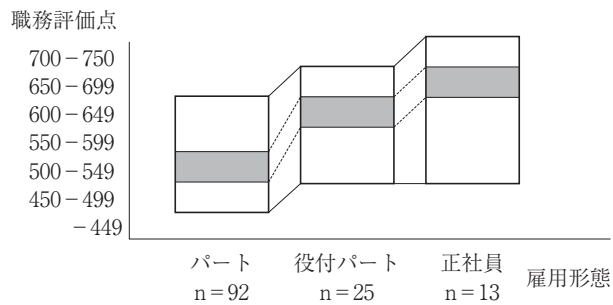
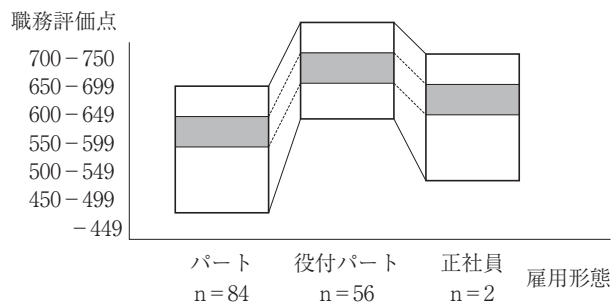


図4 チェッカー・カウンター部門の職務評価点の得点範囲



的職務を減らしていることである。

まずは1つめの論点である労働力配置状況について述べたい。これまでみたとおり、正社員が多く配置されている部門（加工の職務があり鮮度が重視される鮮魚・水産部門）と、ほとんど配置されない部門（ドライ部門等）では職務の割振りが異なっている。その背景には、全体として店舗内での正社員の配置数がかなりのスピードで減少していることが影響していると考えられる。例えば調査対象企業の大型店では、15年ほど前までは店舗内では120人ほどの正社員が働いていたが、現在では30名ほどにまで減少しているという。とはいっても、鮮魚・水産部門のように、商品鮮度が重視され、バックヤードでの加工が必要とされる部門では、正社員の配置人数が多く、したがって複数の正社員が管理的職務や職務評価点の高い職務を集中的に担当することができる。そのような職場では相対的に正社員とパート労働者の職務分担が明瞭で、職務評価点にも差がつきやすい。一方、ドライ部門のように商品には鮮度が厳しく求められるわけでもなく、バックヤード作業も少ない部門では、正社員の数が減らされており、少ない人数で幅広い仕事を担当する必要があるため、パート労働者にも職務評価点の高い職務が割り振られる。そのため、正社員と役付パートの差異が不明確になっているのである。そして、正社員が配置されないチェッカー・カウンター部門では、役付パートが部門のマネジメントを取り仕切っており、職務評価点も高くなっているのである。このように、同一企業内においても、部門によって担当する職務の範囲や、職務評価点としてあらわされる「職務の困難度」には幅があり、雇用形態に応じて一律に職務範囲が定まっているわけではないのである。

さらに2つめの論点であるマネジメント上の課題として、同一企業内においても店舗の大きさや設立年、人員の補充状況や役付パートの昇格試験合格の状況等に応じて、労働力の配置状況にかなりのバラツキが生じていることが挙げられる。つまり、雇用形態に応じて厳密に担当職務が割り振られているのではなく、たとえば同じドライ部門であっても、正社員が配置されている店舗とそうでない店舗を比べれば、同じ役付パートや一般パートであっても、職務内容が異なっていることは、インタビューでも明らかであった。したがって店舗によっては役付パートがいないため、一般パートであっても職務評価点の高い職務を担当しないと、運営できない状況に置かれているところもあれば、逆に雇用形態別に職務の割り振りが明瞭なところもあるのである。こうした現場かませのマネジメントの状況が、正社員・役付パート・一般パートすべての雇用形態において、職務評価点の上下の幅が大きくなる理由なのではないかと考えられる。つまり、雇用形態ごとに職務の割り振りの大枠は決められているが、部門や店の状況に合わせて一般パートも判断業務を担当せざるを得ない状況が生じているのである。以上から、雇用形態に応じて一律に職務範囲が定められているとは言えないことがわかる。

最後に3つめの論点として、このような店舗内での管理・判断業務の裁量は、実は企業の経営戦略によって大きく変わるということを挙げたい。本部の機能が強められ店舗内労働の標準化が

進むほど、店舗内の裁量の余地は狭まる。他方で本部機能が弱い企業では、店舗内労働の標準化が進まず、したがって裁量の幅が広がるのである<sup>10)</sup>。調査対象の企業の中には、標準化が徹底して進められているため、現場にはほとんど裁量の余地がなく、例えば競合店に対抗することを目的に商品価格の変更・値引きをすることは、店長であっても行えないところもあった。賞味期限切れを防ぐために行われる夕刻の値引きについても、ある企業では本部の決めた時間通りに実施することしかできないが、ある企業では天候や売れ行きに合わせ、店長の判断によって柔軟に運用されるところもあった。したがって、経営戦略上、標準化が進む企業においては、正社員であっても職務上判断が求められる余地は限られているのであり、役付パートや一般パートの仕事との差があまりつかなくなるのである。逆に標準化の程度の弱い企業では、正社員の裁量の幅は広く、相対的に正社員・役付パートと、一般パートの差は大きくなる。さらに加えて重要な点は、標準化が進んでおらず正社員の職務評価点の高い職場が、経営管理上、優位であるとは言えないことである。むしろ標準化の程度の弱い職場では、正社員が店舗内で行う仕事が増えてしまうため、かえって一つ一つの職務に集中しにくく、したがって職務遂行の「質」が劣ってしまい、経営状態の悪化につながるところもあるのである。チェーンストア・ビジネスが洗練化され標準化が進展するほど、現場のレベルでは雇用形態による職務内容の差がなくなるとも言えるのではないだろうか。

このように職務内容を細かく検討し、それと職務評価点との関係を分析すると、一般的に言われているように、正社員が管理・判断業務を担当しており、パート労働者は単純・補助的業務を担当していると単純化して議論することには慎重にならざるをえない。そして、労働の標準化の程度や職務の価値（困難度）についても注意を払い、議論する必要があるのである。

次節では、職務評価要素を用いて、職務遂行上必要なスキルや責任などの違いを雇用形態別に詳しく検討したい。

#### 4. 評価要素からみる部門の特徴

表2にも示した、「知識・技能」、「負担」、「責任」、「労働環境」という職務評価要素の「4大ファクター」からみると、雇用形態間でどのような違いが見られるだろうか<sup>11)</sup>。図5は担当している「仕事全般」への回答結果を用いて、職務評価要素ごとにレベルの平均値を算出し、雇用形態別に示したものである。これを見れば、正社員と役付パートの値は近似していることがわかるが、他方で一般パートに注目すると、特に「責任」の要素で、前者とは差が開いていることがわかる。一般パートでは「人員の育成・管理に対する責任」が特に低く、レベル1の「自分の仕事と勤務」にのみ責任を負っていることがわかる。しかし、全体的にみるならば「負担」と「労働環境」の

図5 雇用形態別・評価ファクターの平均値

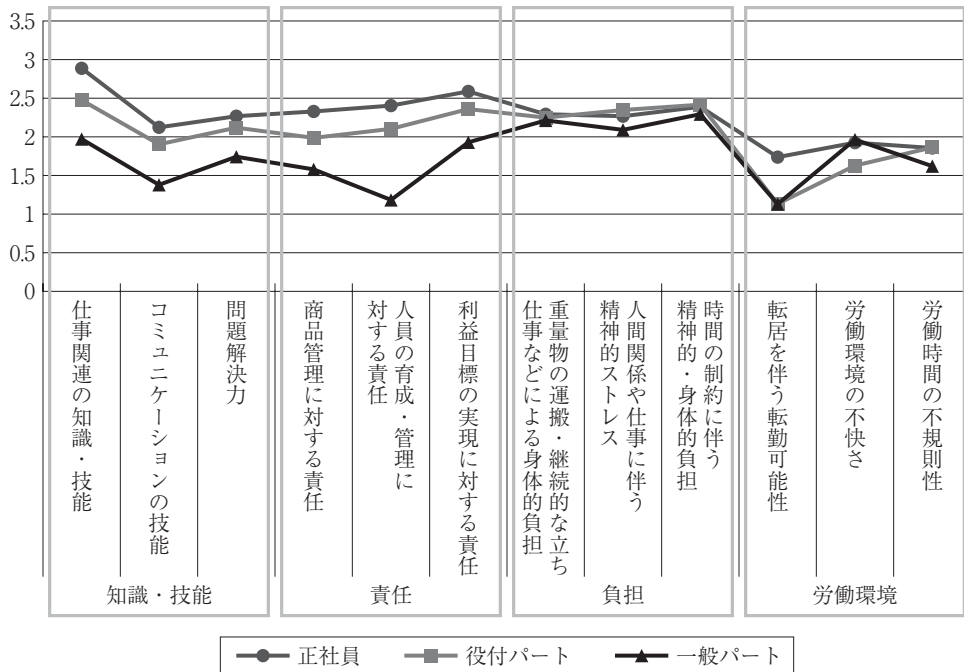


表8 部門別にみた職務評価ファクターの回答レベルの最頻値の類型

類 型	全部門合計	鮮魚・水産	ドライ	チェッカーカウンター
I. 正規／役付・一般	転居転勤	転居転勤	転居転勤	転居転勤 知識・技能
II. 正規／役付／一般	人員育成	人員育成 知識・技能 商品管理に対する責任	人員育成	
III. 正規・役付／一般	知識・技能 コミュニケーション 利益目標実現 時間の制約 労働時間の不規則性	コミュニケーション 利益目標実現 時間の制約 労働時間の不規則性 身体的負担	知識・技能 コミュニケーション 労働時間の不規則性	労働時間の不規則性  精神的ストレス 人員育成
IV. 正規・役付・一般	問題解決力 商品管理に対する責任 身体的負担 精神的ストレス 労働環境の不快感	問題解決力  精神的ストレス 労働環境の不快感	問題解決力 商品管理に対する責任 精神的ストレス 労働環境の不快感	問題解決力 商品管理に対する責任 身体的負担  時間の制約 利益目標の実現
V. その他			身体的負担 時間の制約 利益目標の実現	コミュニケーション 労働環境の不快感

ファクターでは雇用形態間の差があまりないこともわかる。

上記の点に関しては、平均値のみでは要素ごとの特徴をつかみにくいため、職務評価要素の回答レベルのうち、もっとも高い割合で回答が集まったレベル（最頻値）を集計し4つに類型化した結果を、表8にまとめた。

第Ⅰ類型は、正社員と、役付・一般パートの間に回答の集中したレベル（最頻値）が異なり、正社員のみが高いレベルの回答が集まったものである。表8では「正規／役付・一般」と表している。第Ⅱ類型は正社員、役付パート、一般パートの3者でそれぞれ異なるレベルに回答が集中したもの（「正規／役付／一般」）、第Ⅲ類型が正社員と役付パートの回答レベル最頻値は同じであるが、一般パートのみがそれより低いもの（「正規・役付／一般」）、第Ⅳ類型が全ての雇用形態で同じレベルに回答が集中したもの（「正規・役付・一般」）。第Ⅰ類型が正社員とパート労働者の間の差異がもっとも明瞭なもので、徐々にその度合いが薄れ、第Ⅳ類型では差がないため、表8では下の行の類型になるほど、雇用形態間の差がないといえる。第Ⅴ類型は上記のカテゴリーに当てはまらない変則的な動き（たとえば役付パートが一番高いレベルを示すなど）をしている職務評価要素である。

「全部門合計」をみると、第Ⅰ類型は唯一の要素、すなわち「転居を伴う転勤可能性」のみで構成されている。またチェッカー・カウンターでは正社員の回答者数は2名であったので、やや変則的であるが、多くの部門で「転居転勤」のみがこの類型に所属している。したがって、転居転勤の有無が正社員と非正社員を区別する要素になっていることがわかる。この職務要素は3つのレベルを設定しており、最も低いレベル1は「転居を伴う転勤はない」、レベル2は「転居を伴う転勤可能性は低い」、レベル3は「転居を伴う転勤可能性は大きい」である。図5を見ても分かるように、正社員のレベルは2を下回っており、正社員であっても転居転勤がない者は多く、また、パート労働者の平均は1に近いので、ほぼ全員が転居転勤をしないことがわかる。例えば調査対象のある企業では、正社員であっても転居転勤には本人同意が必要で、無条件に転居転勤しなければならないというわけではないということであった。

第Ⅱ類型は「人員の育成・管理に対する責任」が多く該当しており、正社員はレベル3、すなわち「自分だけで、または部下を使って、シフトの作成・管理、人の調整、部下の教育などをする責任がある」との回答が最も多い。役付パートも同じくレベル3に集中しているが、一般パートはレベル1、すなわち「自分の仕事と勤務に対する責任がある」に回答が集まっている。図5の平均で見ると正社員と役付パートの差は小さく、一般パートは両者に比べるとかなり低いことがわかる。

第Ⅲ類型は、「仕事関連の知識・技能」<sup>12)</sup>、「コミュニケーションの技能」<sup>13)</sup>、「利益目標の実現に対する責任」<sup>14)</sup>、「時間の制約に伴う精神的・身体的負担」<sup>15)</sup>、「労働時間の不規則性」<sup>16)</sup>で構成される傾向である。これら5つの要素は、マネジメントを担う正社員と役付パートの回答レベルの最



頻値が同じところに集まっている。

なお、「知識・技能」、「負担」、「責任」、「労働環境」の「4大ファクター」で見た場合の「責任」の要素のうち、「人員の育成・管理に対する責任」と「利益目標に対する責任」は、とくに正社員のみ（第Ⅱ類型）が、あるいは正社員と役付パートのみ（第Ⅲ類型）がより高いレベルへの回答に集中していることは興味深い。しかし「商品管理に対する責任」は、次の第Ⅳ類型に所属することが多いことから、商品の管理責任は、雇用形態に関係なく負っていることがわかる。同じ「責任」の要素でも異なる結果となっているのである。また、「知識・技能」と「労働時間の不規則性」の要素が、管理的仕事を担当する者（正社員・役付パート）と一般パートでは異なるレベルに回答が集中しやすいことが分かる。

第Ⅳ類型は、5つの要素、「問題解決力」<sup>[7]</sup>、「商品管理に対する責任」<sup>[8]</sup>、「重量物の運搬・継続的な立ち仕事などによる身体的負担」<sup>[9]</sup>、「労働環境の不快感」<sup>[10]</sup>で構成される。このように、全12の職務評価要素のうち、5つ（41.7%）が、全ての雇用形態で最頻値に差異のない第Ⅳ類型に含まれることは確認しておくべき事実であろう。

以上のように、評価要素の回答レベルを雇用形態ごとに見れば、正社員のみが飛びぬけて高いわけではなく、かなりの部分で役付パートと重なり、そして一般パートとも差があまりない職務評価要素も少なくないことが分かる。正社員とパート労働者を比較すれば、「転居転勤」や「責任」といった、雇用形態によって差異が明瞭になりやすいものに注目が集まりがちであるが、「差異がない」ものもまた、同じように注目し、評価する必要があるのではないだろうか。この点は、次節でみるパートタイム労働政策においても重要な論点である。

## 5. パートタイム労働政策の課題

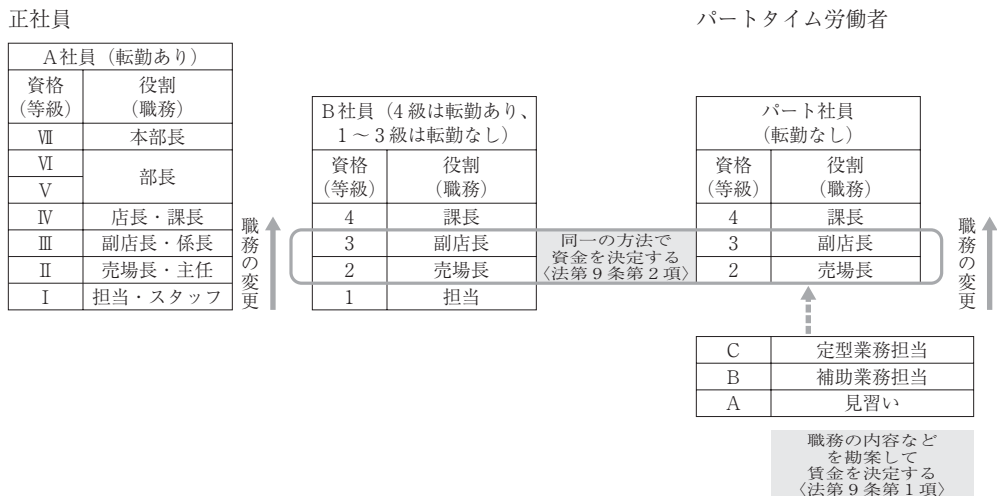
2008年に改正されたパート労働法では、8条において、職務内容、人材育成の仕組み、契約期間が通常の労働者とのパートタイム労働者への差別的取り扱いを禁止する規定が設けられ（均等処遇）、通常の労働者と同じ働き方で人材活用の仕組みも同じである、ごく一部のパート労働者への差別が禁止されることとなった。それに該当しないパート労働者に関しては、9条1項において通常の労働者との均衡に考慮しつつ、パート労働者の職務内容、成果、意欲、能力、経験を勘案し、賃金を決定することに努めるという、努力義務規定を設けることで対処されている（均衡処遇）。また、職務内容が同一であるが一定の期間についてのみ通常の労働者と配置が同じパート労働者に対しては、その期間中の賃金は通常の労働者と同じの方法により決定する努力義務も設けられた（法9条2項）。そうした政策を図示したものとして、図6が厚生労働省の各種資料に掲載されている。このように、パートタイム労働政策においては、通常の労働者とパート労働者



働者の職務等が「同一」であるか否かを判断し、それに応じて処遇を整えるという政策がとられることとなっているのである。そしてその「同一性」を図る指標が、2010年7月に公表された『職務分析・職務評価実施マニュアル』である。

『マニュアル』によると、職務分析・職務評価のステップとして、まず、1) 職務分析によって職務に関する情報の収集・整理をおこなうこととなっている。その際重視するのが、①業務の内容（主な業務と必要な知識や技能の水準）と、②責任の程度（部下の有無や権限の範囲、役割範囲等）が具体的にどの程度であるかを明確にすることである。その上で、次のステップとして、2) 職務評価を行うが、そこでは①正社員とパート労働者の主な業務を比較し、同じか否かを見比べ、加えて②責任の程度を比較する事になっている。この2つのステップを通じて、最終的に、パート労働者と正社員の職務の内容が「同じ」か「異なる」かのみが判定できることになっている。

図6 改正・パート労働法の均衡待遇イメージ（出所：厚生労働省資料）



このように、現在のパート労働政策では、職務内容の同一性を「知識・技能」および「責任」に重点を置き判断したうえで、人材育成の仕組みや転居転勤を加味して「均衡処遇」を図ることになっているのである。このうち、「責任」と「転居転勤」という要素は、本稿で検討した12の職務評価要素のうち、正社員とパート労働者の「違い」を際立たせる要素であることを本稿では明らかにしてきた。「転居転勤」の可能性がある正社員と、その可能性すらないパート労働者の「差異」は、12の職務評価要素のうち最も明瞭であったし、加えて、「責任」のうち、「人員育成の責任」は正社員がもっとも重い責任を負っており、「利益目標の実現に対する責任」は正社員と役付パートがより重く負っており、他方で、パート労働者の圧倒的多数を占める一般パートのみもっとも低いレベルの責任を負っていることもわかっている。したがって、このような判断基準をもつ現行のパート労働政策は、雇用形態間で「ほとんど差異がなく」同じようなレベルで遂

行している職務評価要素を無視し、「差異が明瞭である」職務評価要素のみを強調することによって、一般パートの労働の価値を不当に低く見積もるものとなっているといえるだろう<sup>(2)</sup>。加えて、この『マニュアル』は、正社員とパート労働者の職務の違いのみを判定するものであり、「職務の違い」をどの程度の「処遇の違い」に結びつけることが妥当かを一切判断できないため、結局、処遇格差を是正するものではなく、格差を温存するものとして機能するのではないだろうか。

我々の調査によっても、確かに一般パートの職務評価点は低く、職務項目ごとに点数を見ても正社員／役付パート／一般パートという序列が形成されていることは明らかであった。とはいえ、パート労働法で想定される図6のように、正社員とパート労働者の職務が不連続なものであるとまでは言えない。確かに図6のように、資格や等級を軸に階層を描けば、正社員と役付パート、一般パートは異なる格付けに置かれるのであり、そのため不連続性や差異が強調される。しかし職務と言う観点から見れば、本稿の図1～4に示したように雇用形態が違って同じ職務を担当することも多く重なっており、そして店舗の労働力構成や企業の戦略に応じて、正社員の裁量や判断の範囲は狭められたり、あるいはパート労働者の職域が広げられたりするなど、必ずしも資格・等級どおりに職務分担がなされているわけではないのである。そもそも、職務の同一性と責任の度合いに応じて均衡を図る現行のパート労働政策のなかで、資格や等級をもって職務の違いを表現することが出来るのかという疑問もある。そして、職務ではなく、資格や等級を軸に職場の状況を表現していることに、「職務」に関する研究の蓄積が少ないことが表れているのではないだろうか。

本稿で使用した「職務調査」の手法そのものについては今後さらに検討すべき課題がある。職務項目の数とサイズは適切であったか、職務評価要素の選択やレベルの設定、点数の設定は適切であったのかなど今後も議論が必要である。性や雇用形態に中立に、公平で効率的な処遇ができる職務の分析や評価の手法はいかなるものであるのか、その議論を積み重ねることが、均等待遇に向けての政策手段の具体化に欠かせないといえるだろう。これらの論点については、また稿を改め、引き続き検討していきたい。

## 注

- (1) 正社員と非正社員の均等待遇や同一価値労働同一賃金原則の必要性について言及したものとして、例えば、権丈（2006、2008）、遠藤（2008a、2008b）などが参考になる。
- (2) 職務分析・職務評価に関する近年の研究として注目すべきものは、バイ・エクイティ研究会（1997）および森（2005）である。
- (3) パート労働政策を職務分析・職務評価の観点から批判した論考として、森（2010）および禿（2010b）も参照のこと。
- (4) 研究会の正式名称等は次のとおりである。「日本における同一価値労働同一賃金原則の実施システムの

構築—男女平等賃金に向けて」基盤研究（B）、18310168、2006年度～2008年度に実施。研究代表者：森ます美、社会政策研究メンバー：遠藤公嗣、木下武男、大槻奈巳、山田和代、小倉祥子、禿あや美、労働法研究メンバー：浅倉むつ子、内藤忍、宮崎由佳、黒岩谷子、帆足まゆみ、秋本陽子。

- (5) その内容は、中央能力開発協会のHPに公開されている。[http://www.hyouka.javada.or.jp/search\\_gyoushu/data/00801/](http://www.hyouka.javada.or.jp/search_gyoushu/data/00801/)
- (6) カナダのオンタリオ州のベイ・エキイティ法（1988年）では、労働の価値を評価する基準として、この4つが用いられており、また、アメリカの同一賃金法（1963年）においても同じ4つの要素が同等と認められる職務についているものの賃金を、性により差別することを禁止している。アメリカの賃金制度について詳しく検討している笹島（2001）によると、同一賃金法がこの4つの賃金決定要素を採用していることから、「政府の公式見解」として定着していると述べている（pp. 54-55）。
- (7) なお、4大ファクター別に国内外の8つの職務評価システムの評価要素を簡単に検討したものとして、禿（2009a）を参照のこと。
- (8) ファクターの詳しい定義については、注の12 - 20までを参照のこと
- (9) 本研究会では、職務評価点の算出方法を複数提案している。詳しくは小倉（2010）および遠藤（2010）、森（2010）を参照のこと。
- (10) 小売業における作業の標準化と労務管理については、本田（2002）、生協総合研究所（1999）が参考になる。生協総合研究所（1999）は、標準化と働き甲斐や達成感などについて生協と民間スーパーを比較の上多面的に考察しており興味深い。
- (11) 生協を事例に、「商品知識」、「コミュニケーション」、「人員管理」などの「4大ファクター」を意識して設定した各種スキルに対する「自信度」が、正規従業員、パート従業員、委託社員でどのように異なるのかを分析したものとして禿（2008）も参照のこと。
- (12) 「仕事関連の知識・技能」は仕事に必要な商品・サービス、接客に関する知識や技能を計るもので、レベル1が3ヶ月以内で習得できるもの、レベル2が3ヶ月以上1年未満、レベル3は1年以上3年未満、レベル4は3年以上で習得できるものとして設定した。
- (13) 「コミュニケーションの技能」は顧客への対応や仕事上のチームワーク、販売や交渉に必要なコミュニケーションを計るもので、レベル1は担当部門内での意思疎通が求められるもの、レベル2が他部門や従業員・顧客との臨機応変なコミュニケーションが求められるもの、レベル3が外部の取引業者との交渉や顧客からの困難な要求に対処することが求められるものとして設定した。
- (14) 「利益目標の実現に対する責任」は、利益目標の実現に及ぼす影響の程度を計るもので、レベル1が軽微な影響力、レベル2が間接的な影響力、レベル3が直接的で大きな影響力を及ぼすものとして設定した。
- (15) 「時間の制約に伴う精神的・身体的負担」はレベル1がほとんどない、レベル2は時々ある、レベル3は恒常的にあるとして設定した。
- (16) 「労働時間の不規則性」は、シフトの変化や早出、残業、休日出勤などの有無を計るもので、レベル1

がシフト・労働時間が規則的、レベル2が時々不規則になる、レベル3が常に不規則であるか、残業などが多いとして設定した。

(17) 「問題解決力」は発生した問題に対して求められる判断や行動のレベルを計るもので、レベル1が作業手順や前例を参考に解決できる、レベル2が前例の応用や経験を生かして対応できる、レベル3が多様な問題の対応や解決に高度な判断が求められるものとして設定した。

(18) 「商品管理に関する責任」は、商品や現金の管理に対する責任の大きさを問題の対処の仕方によって計るもので、レベル1が発生した問題を上司や部門担当に報告する、レベル2が上司の指示やマニュアルに従って解決に努める、レベル3が問題の解決に責任があり、対外折衝をおこなうこともあるものとして設定した。

(19) 「重量物の運搬、継続的立ち仕事などによる身体的負担」は、レベル1は負担はあまりない、レベル2はある程度ある、レベル3は身体的負担はとてないと設定した。

(20) 「労働環境の不快感」は、レベル1は不快さは特になく、レベル2は不快さはあるが衣服などで対処すると相当軽減できる、レベル3は著しい不快さがあり、衣服などで対処してもあまり軽減できない、と設定した。

(21) なお、近年の小売業における人事制度改定によって、正社員の要件に転居転勤が加えられたため、正社員のハードルが上がり、パート労働者との比較可能な労働者とはなりづらくなるとともに、ワーク・ライフ・バランスを軽視する職場へと変化したことを指摘したものとして禿（2009b）がある。その他、近年の人事制度の変化については、労働政策研究・研修機構（2005, 2006, 2007）も参照のこと。加えて、パート労働者の待遇をめぐる経営マネジメント上の課題や政策課題に加えて、パート労働者の生活問題も検討したものとして、本田（2010）は非常に示唆に富む。

## 参考文献

遠藤公嗣（2008a）「職務給と「同一価値労働同一賃金」原則―均等待遇のために」（上）労働法律旬報、11月下旬号、NO.1684

遠藤公嗣（2008b）「職務給と「同一価値労働同一賃金」原則―均等待遇のために」（下）労働法律旬報12月下旬号、NO.1686

遠藤公嗣（2010）「日本における職務評価システムの論点」、森ます美・浅倉むつ子編著『同一価値労働同一賃金原則の実施システム』有斐閣

小倉祥子（2010）「デイリー・ドライ・チェッカー部門における職務の分担と職務評価点」、森ます美・浅倉むつ子編著『同一価値労働同一賃金原則の実施システム』有斐閣

禿あや美（2003）「小売業における処遇制度と労使関係―パート労働の職域拡大が持つ意味―」『社会政策学会誌第10号 現代日本の失業』法律文化社

禿あや美（2008）「ジェンダーからみた生協の職場と仕事」『生協における働き方研究会 報告書』生協総研

レポート、NO.58

禿あや美 (2009a) 「ジェンダー平等社会と同一価値労働同一賃金—“職務”を分析する手法の多様化—」『生活経済政策』NO.148、pp.26-32

禿あや美 (2009b) 「小売業における雇用形態の多様化」、大阪社会労働運動史編集委員会編『大阪社会労働運動史 第9巻 世紀の交差』、有斐閣

禿あや美 (2010a) 「水産・畜産・農産・惣菜部門における職務の分担と職務評価点」、森ます美・浅倉むつ子編著『同一価値労働同一賃金原則の実施システム』有斐閣

禿あや美 (2010b) 「均等待遇の実現に向けて—厚生労働省の『職務分析・職務評価実施マニュアル』を検討する」『女も男も』2010年秋・冬号、No.116、pp.57-72

金英 (2009) 「『均衡を考慮した処遇制度』と働き方のジェンダー化—大手スーパー企業の新人事制度分析を中心に」『社会政策』第1巻第2号

権丈英子 (2006) 「パートタイム社会オランダ」、『社会政策における福祉と就労』社会政策学会誌第16号、2006年

権丈英子 (2008) 「改正パートタイム労働法のインパクト」、『日本労働研究雑誌』NO.576、2008年7月

笹島芳雄 (2001) 『アメリカの賃金・評価システム』日本経団連出版

佐野嘉秀 (2000) 「パート労働の職域と労使関係—百貨店A者の事例」、『日本労働研究雑誌』第481号

佐野嘉秀 (2002) 「パート労働の職域と要員をめぐる労使交渉—ホテル業B社の事例」、『大原社会問題研究所雑誌』第521号

生協総合研究所 (1999) 『生協における仕事を問う—「生協における仕事のあり方研究会」報告書』

ベイ・エクイティ研究会 (1997) 『商社における職務の分析とベイ・エクイティ』

本田一成 (2002) 『チェーンストアの人材開発—日本と西欧』千倉書房。

本田一成 (2005) 「パートタイマーの組織化の意義—基幹労働力化と処遇整備に注目して」、『日本労働研究雑誌』第544号

本田一成 (2006a) 「パートタイマーの労使関係—パート基幹化と労働組合に着目した文献サーベイ」、『国学院経済学』第54巻第1号

本田一成 (2006b) 「パートタイマーの基幹化と労使関係—百貨店組合の事例分析」、『国学院経済学』第54巻第2号

本田一成 (2007) 『チェーンストアのパートタイマー 基幹化と新しい労使関係』白桃書房

本田一成 (2010) 『主婦パート 最大の非正規雇用』集英社新書

三山雅子 (2003) 「日本における労働力の重層化とジェンダー—パートタイム労働を中心に」、『大原社会問題研究所雑誌』NO.536

森ます美 (2005) 『日本の性差別賃金 同一価値労働同一賃金原則の可能性』有斐閣

森ます美 (2010) 「日本における同一価値労働同一賃金原則の実施システムの構築」、森ます美・浅倉むつ子

職務分析・職務評価からみたパートタイム労働政策の課題

編著『同一価値労働同一賃金原則の実施システム』有斐閣

森ます美・浅倉むつ子編著（2010）『同一価値労働同一賃金原則の実施システム』有斐閣

労働政策研究・研修機構（2005）『パートタイマーと正社員の均衡処遇—総合スーパー労使の事例から—』

労働政策研究報告書、NO.34

労働政策研究・研修機構（2006）『正社員とパートタイマー等の均衡処遇に関する意識調査』JILPT 調査シ

リーズ、NO.26

労働政策研究・研修機構（2007）『パート、契約社員等の正社員登用・転換制度—処遇改善の事例調査』

JILPT 調査シリーズ、NO.32

本稿は、科学研究費補助金・基盤研究（B）（18310168）および、平成 21 年度・跡見学園女子大学特別研究助成費を受けた研究成果である。ここに記して御礼申し上げます。